

University of Groningen

Het verbeteren van de beeldvorming aangaande de competentie van minderheden van Dijk, Hans; Rink, Floortje

Published in:
Gedrag & Organisatie

DOI:
[10.5117/2018.031.003.003](https://doi.org/10.5117/2018.031.003.003)

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:
2018

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):
van Dijk, H., & Rink, F. (2018). Het verbeteren van de beeldvorming aangaande de competentie van minderheden: Een theoretische verkenning. *Gedrag & Organisatie*, 31(3), 217-234.
<https://doi.org/10.5117/2018.031.003.003>

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@boomamsterdam.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

Het verbeteren van de beeldvorming aangaande de competentie van minderheden: een theoretische verkenning

Hans van Dijk & Floor Rink*

Initiatieven gericht op het verbeteren van de positie van minderheden in organisaties hebben tot nu toe op zijn best gemengde resultaten behaald. Dit komt mede doordat minderheden als minder competent worden beschouwd, wat eerst aangepakt moet worden willen andere initiatieven kans op slagen hebben. In deze bijdrage stellen wij dat gebruik van aanbevelingen de perceptie aangaande de competentie van minderheden in organisaties kan verbeteren. We presenteren een theoretische verkenning naar de invloed van aanbevelingen die uitlegt hoe, en onder welke omstandigheden, aanbevelingen de beeldvorming over de competentie van minderheden beïnvloeden. De kern van onze theoretische verkenning is tweevoudig. Ten eerste stellen wij dat het effect van een aanbeveling zit in degene die de aanbeveling doet: hoe positiever de status van degene die de aanbeveling doet, hoe meer de aanbeveling een positieve uitwerking zal hebben op de beeldvorming van de competentie van degene die wordt aanbevolen. Ten tweede stellen wij dat een aanbeveling een sterker effect heeft wanneer deze ingaat tegen een bestaande indruk. We verwachten zodoende dat vooral minderheden kunnen profiteren van een strategisch gebruik van aanbevelingen doordat het corrigeert voor eventuele negatieve vooroordelen aangaande de competentie van minderheden. Onze theoretische verkenning biedt veel mogelijkheden voor onderzoek en reikt een aantal praktische manieren aan voor organisaties om de beeldvorming van de competentie van minderheden te verbeteren.

1 Inleiding

Minderheden (bijv. vrouwen, niet-westerse migranten, oudere werknemers) bevinden zich vaak in achtergestelde posities in organisaties. Zij hebben te maken met negatieve vooroordelen en discriminatie op basis van de sociale categorieën waartoe zij behoren. Zo verdienden vrouwen in Nederland in 2014 gemiddeld 7% minder loon dan mannen voor hetzelfde werk (Muller et al., 2016), heeft een mannelijke sollicitant in Nederland 16% minder kans op een uitnodiging wanneer hij een niet-westerse achtergrond heeft (Andriessen, Nievers, Faulk & Dagevos, 2010), en worden oudere werknemers minder snel trainingen aangeboden (Buyens, Van Dijk, Dewilde & De Vos, 2009). Ondanks het feit dat dergelijke verschillen in

* Hans van Dijk is verbonden aan het departement Organisatiewetenschappen van de Universiteit van Tilburg. Correspondentieadres: Warandelaan 2, 5037 AB Tilburg, tel. 013-4663016, e-mail J.vanDijk1@uvt.nl. Floor Rink is verbonden aan het departement Organizational Behavior van de Universiteit van Groningen.

beloning en carrièremogelijkheden breed gedocumenteerd zijn (bijv. Acker, 2006) en de aandacht voor diversiteit en inclusie de afgelopen decennia is gegroeid, is er nog maar weinig inzicht in hoe de positie van minderheden kan worden verbeterd. Recente overzichten in de diversiteitsliteratuur laten namelijk zien dat veel initiatieven die gericht zijn op het verbeteren van de positie van minderheden, simpelweg niet werken, of zelfs een tegengesteld effect hebben (Derks, 2017; Dobbin & Kalev, 2016; Puritty et al., 2017). Het blijft zodoende een belangrijk vraagstuk hoe de positie van minderheden in organisaties kan worden verbeterd. In dit artikel willen we dit vraagstuk aansnijden door te focussen op de beeldvorming aangaande de competentie van minderheden binnen organisaties en hoe dit beeld kan worden verbeterd. Op basis van het vele onderzoek dat is verricht, kunnen we namelijk concluderen dat een belangrijke reden waarom minderheden een achtergestelde positie hebben in organisaties te maken heeft met dat ze als minder competent worden gezien (Cuddy, Glick & Beninger, 2011; Fiske, Cuddy, Glick & Xu, 2002). Dit stereotiepe beeld lijkt nagenoeg onveranderbaar. Omdat minderheden hun categorische eigenschappen niet kunnen veranderen, moeten zij middels hun doen en laten meer bewijs leveren dat ze wel competent zijn (Meeussen & Van Dijk, 2016). Dit levert echter twee problemen op. Ten eerste kunnen minderheden het stereotiepe beeld dat zij minder competent zijn pas ontkrachten wanneer ze eenmaal voor een organisatie werken. Maar vanwege dit negatieve beeld vallen ze vaak al tijdens het selectieproces af en krijgen ze deze kans dus niet (Andriessen et al., 2010). Ten tweede worden minderheden op verschillende manieren tegengewerkt door anderen, bijvoorbeeld doordat ze minder de ruimte krijgen om zich te profileren en te ontwikkelen, en doordat er kritischer naar hen gekeken wordt (Correll & Ridgeway, 2003; Foschi, 2000). Ook al is er vaak geen kwade opzet in het spel, toch verhindert dit minderheden om zich aan het stereotiepe beeld dat ze minder competent zijn te onttrekken (Van Dijk, Meyer, Van Engen & Loyd, 2017). Die negatieve beeldvorming wordt door deze twee redenen al snel een selffulfilling prophecy, waardoor het erg moeilijk voor minderheden is om de beeldvorming zelf te veranderen (vgl. Acker, 2006; Zanon, Janssens, Benschop & Nkomo, 2010).

Uitgaande van bovenstaande problemen richten wij ons niet op wat minderheden zelf kunnen doen om de beeldvorming aangaande henzelf te verbeteren (vgl. Sandberg, 2013), maar op wat *anderen* kunnen doen om de negatieve beeldvorming omtrent de competentie van minderheden te verbeteren, en zo hun in- en doorstroom binnen organisaties te bevorderen. Wij doen dit door middel van een theoretische verkenning naar de invloed van aanbevelingen. Een aanbeveling betreft de voorspraak van een individu of groep door een derde persoon. Aanbevelingen worden op veel verschillende manieren al gebruikt in organisaties om de beeldvorming over iemand te beïnvloeden, denk bijvoorbeeld aan referenten-rapporten bij sollicitaties, de introductie van een spreker door iemand anders, of positieve beoordelingen van iemand op social media. In onze theoretische verkenning stellen wij dat via aanbevelingen de beeldvorming aangaande de competentie van minderheden op een effectieve én praktische manier kan worden verbeterd.

Aan de basis van deze theoretische verkenning staat de gedachte dat aanbevelingen een positievere uitwerking kunnen hebben op de beeldvorming van de competentie van minderheden dan op de beeldvorming van de competentie van andere individuen, aangezien een aanbeveling bij de eerste groep tegenwicht biedt aan de negatieve beeldvorming. Een andere basisgedachte achter onze theoretische verkenning is dat het niet zozeer de inhoud van een aanbeveling is die de beeldvorming omtrent de competentie van minderheden kan veranderen, maar dat het gaat om wie de aanbeveling geeft. We stellen namelijk dat een aanbeveling alleen tot een betere beeldvorming van een minderheid leidt wanneer er een positief beeld bestaat van degene die de aanbeveling doet.

We beschouwen onze theoretische verkenning naar de invloed van aanbevelingen om twee belangrijke redenen nieuwswaardig. Ten eerste reikt het een nieuwe, praktische methode aan voor organisaties om de negatieve beeldvorming aangaande de competentie van minderheden te verbeteren en zodoende hun in- en doorstroomproces eerlijker te laten verlopen. Bestaande praktijken zoals het weglaten van persoonlijke informatie bij instroom en van mentor- en sponsorprogramma's bij doorstroom behalen slechts gemengd succes (Derous & Decoster, 2017; Dobbin & Kalev, 2016). Mentor- en sponsorprogramma's vergen daarnaast veel en langdurige inspanning van mensen in de organisatie evenals van de minderheden zelf. Een aanbeveling daarentegen vraagt geen inspanning van een minderheidslid en bestaat uit een kortstondige, relatief makkelijk implementeerbare actie per situatie.

Een tweede reden waarom onze theoretische verkenning nieuwswaardig is, is omdat het beperkte onderzoek dat naar aanbevelingen in organisaties gedaan is, zich hoofdzakelijk focust op de mate waarin aanbevelingen een betrouwbare indicator zijn voor prestaties (Cook, 2016; Schmidt, Oh & Schaffer, 2016). In onze theoretische verkenning naar de invloed van aanbevelingen beargumenteren wij dat een belangrijke functie van aanbevelingen niet zozeer zit in prestaties voorspellen, maar zit in het corrigeren van verkeerde inschattingen wat betreft competentie. Een belangrijke implicatie van onze theoretische verkenning is zodoende dat aanbevelingen een nivellerend effect kunnen hebben op de inschatting van de competentie van minderheden ten opzichte van die van meerderheden. Tevens richt bestaand onderzoek naar aanbevelingen zich exclusief op formele aanbevelingen, zoals referentiebrieven bij sollicitaties. Onze theoretische verkenning is echter toepasbaar op zowel formele als informele aanbevelingen.

We staan hieronder eerst stil bij de redenen waarom de negatieve beeldvorming over de competentie van minderheden in organisaties zo moeilijk te veranderen is. De eerste propositie die hieruit volgt, geeft de aanleiding weer voor onze theoretische verkenning naar de invloed van aanbevelingen. Vervolgens volgt die theoretische verkenning, waarbij Propositions 2 en 3 de uitkomst daarvan weergeven. De daaropvolgende Propositie 4 geeft vervolgens de toepassing weer met de belangrijkste implicatie voor hoe aanbevelingen de beeldvorming van de competentie van minderheden kan verbeteren. Aan het eind van deze bijdrage voorzien we in een aantal praktische voorbeelden van de manier waarop aanbevelingen ingezet kunnen worden in organisaties om de gepercipieerde competentie van minderheden te verbeteren.

2 De hardnekkigheid van negatieve beeldvorming aangaande competentie

In organisaties is het van cruciaal belang om te weten hoe competent anderen zijn. Of het nu gaat om het selecteren van de beste sollicitant, het toewijzen van jonge medewerkers aan talentprogramma's, het voeren van beoordelingsgesprekken, of het besluiten wie er wordt voorgedragen voor bevordering: aan de basis van vrijwel alle personeelsbeslissingen staat een inschatting van iemands competentie (Cuddy et al., 2011). Maar ook op alledaagse momenten maken we inschattingen van iemands competentie. Op basis daarvan besluiten we namelijk naar wie we gaan voor informeel advies en wegen we af wiens woorden zwaarder wegen in een discussie (Berger, Conner & Fiske, 1974; Correll & Ridgeway, 2003; Cuddy, Fiske & Glick, 2007).

De mate waarin iemand al dan niet als competent wordt gezien, hangt af van de inschatting van iemands kwaliteiten in vergelijking met de kwaliteiten die benodigd zijn voor een functie, taak, of opdracht: hoe meer iemands ingeschatte kwaliteiten overeenkomen met de benodigde kwaliteiten, hoe competenter iemand wordt gezien (Eagly & Karau, 2002; Heilman, 1983). Om te voorkomen dat we veel cognitieve inspanning moeten leveren om iemands kwaliteiten in te schatten, maken we hierbij gebruik van stereotypes: gegeneraliseerde inschattingen van iemands kwaliteiten aan de hand van zijn of haar groepslidmaatschappen (bijv. vrouw, blank, op leeftijd) (Quadflieg & Macrae, 2011). Dergelijke stereotypes kunnen erg nuttig zijn. Zo geven ze ons het vertrouwen dat economische vraagstukken kunnen worden toevertrouwd aan iemand die economie heeft gestudeerd, zonder dat we verder nog nauwlettend zijn of haar kwaliteiten hoeven te bestuderen. Bij minderheden gaat het echter vaak mis. Onze stereotypes suggereren namelijk over het algemeen dat minderheden minder competent zijn dan leden van meerderheidsgroepen (Fiske et al., 2002). Het stereotiepe beeld van wat de juiste kwaliteiten zijn om goed te kunnen functioneren binnen een organisatie, wordt namelijk gedomineerd door de blanke westerse man (van middelbare leeftijd) (Hurst et al., 2016; Ridgeway, 1991).

Er zijn uiteraard uitzonderingen. Doordat stereotypes verschillende kwaliteiten toedichten aan verschillende minderheidsgroepen en verschillende taken en functies ook verschillende kwaliteiten vereisen, zijn er werksituaties waarin minderheidsleden niet als minder competent worden gezien dan leden van meerderheidsgroepen. Denk bijvoorbeeld aan het stereotype van Chinezen (maar niet van vrouwen) als zijnde goed in wiskunde (Ruble & Zhang, 2013) en van vrouwen (maar niet van Chinezen) als zijnde socialer en emotioneel intelligenter dan mannen (Ryan, Haslam, Hersby & Bongiorno, 2011). Maar voor de meeste functies in organisaties, en zeker de functies met meer verantwoordelijkheid en aanzien, suggereren stereotypes dat blanke mannen competenter zijn (Cuddy et al., 2011; Koenig, Eagly, Mitchell & Ristikari, 2011; Van Dijk et al., 2017).

Dus, ondanks dat er meer genuanceerde stereotiepe beelden over verschillende minderheidsgroepen te onderscheiden zijn en elke taakcontext unieke eisen stelt, ligt in algemene zin het beeld dat minderheden minder competent zijn vaak ten grondslag aan de achtergestelde posities van minderheden in organisaties (Eagly & Karau, 2002; Heilman, 1983). Wij richten ons daarom in deze bijdrage op deze

algemene beeldvorming, en onze theoretische verkenning naar de invloed van aanbevelingen veronderstelt dat aanbevelingen deze beeldvorming van de competentie van minderheden in organisaties kan verbeteren zonder dat specifiek rekening hoeft te worden gehouden met welke minderheidsgroep of welke taakcontext het betreft. Alvorens deze gedachte uiteen te zetten, bespreken we eerst hoe stereotypes over de competenties van minderheden ervoor zorgen dat zij achtergesteld worden in organisaties.

2.1 Minderheden komen minder snel aan een baan

In de jaren zestig van de vorige eeuw voerde Philip Goldberg (1968) een experiment uit. In de eerste stap legde hij 100 studenten een lijst van 50 beroepen voor en vroeg hen om aan te geven in hoeverre ze de beroepen meer met mannen of vrouwen associëren. In de tweede stap selecteerde hij een artikel uit zes beroepsgroepen: twee die in stap 1 geassocieerd waren met mannen, twee met vrouwen, en twee neutrale groepen. Deze zes artikelen werden in een verkorte versie gebundeld, waarbij de helft van de artikelen de naam van een man als auteur had en de andere helft de naam van een vrouw. Er waren echter twee verschillende versies, waardoor de ene helft van de studenten dacht dat bepaalde artikelen door een man (bijv. John McKay) geschreven waren en andere door een vrouw (bijv. Jane McKay), terwijl de andere helft van de studenten het tegenovergestelde dacht.

De studenten werd gevraagd om de kwaliteit van elk artikel te beoordelen op een aantal aspecten, en wat bleek: niet alleen de artikelen aangaande de mannelijke beroepen werden beter beoordeeld wanneer men dacht dat ze geschreven waren door mannen, ook de artikelen aangaande de neutrale en de vrouwelijke beroepen waarvan men dacht dat ze door mannen waren geschreven werden beter beoordeeld. Een belangrijk detail van dit experiment is dat de betrokken studenten allen vrouw waren. Hier is dus geen sprake van mannen die andere mannen beter beoordelen. De verklaring voor deze bevinding ligt zodoende in het stereotype dat mannen competentere schrijvers zouden zijn dan vrouwen.

De opzet van dit experiment is sindsdien door velen gebruikt, met name in onderzoek naar discriminatie in werving en selectie. Het meest omvangrijke onderzoek in Nederland werd uitgevoerd door Andriessen et al. (2010). Op basis van echte vacatures voerden zij 1342 schriftelijke en 200 telefonische tests uit, waarbij vrijwel identieke sollicitatiebrieven werden verstuurd of sollicitatiegesprekken werden gevoerd, met als enige verschil dat de sollicitant een niet-westerse (d.w.z. Marokkaanse, Turkse, Surinaamse of Antilliaanse) of een autochtone Nederlander was. In vergelijking met autochtone sollicitanten ontvingen sollicitanten met een niet-westerse achtergrond minder vaak een uitnodiging voor een gesprek, en ervoeren ze het telefonisch interview als minder plezierig. Andriessen et al. hebben niet onderzocht waardoor deze verschillen komen, maar verwachten dat de oorzaak ligt in de beeldvorming van minderheden als zijnde minder competent:

‘Het lijkt erop dat veel van de achterstelling te maken heeft met statistische discriminatie; vanwege overwegend ongunstige groepsbeelden wordt de productiviteit van het lid van de desbetreffende groep lager ingeschat.’ (Andriessen et al., 2010, p. 21)

Ondanks gelijke kwalificaties worden minderheden dus als minder competent gezien, waardoor ze minder snel aan een baan komen. Dit verhindert hen om te laten zien dat ze wel de juiste kwaliteiten in huis hebben. En omdat ze op deze wijze minder snel aan een baan komen, lijken ze het stereotype dat ze minder competent zijn te bevestigen. De status construction theorie (Ridgeway, 1991) stelt inderdaad dat observaties aangaande een oververtegenwoordiging van een bepaalde groep in een bepaald beroep (bijv. management, leiderschap) of een bepaalde situatie (bijv. thuisblijver) ervoor zorgt dat er een bepaald stereotype beeld wordt gevormd en dit beeld vervolgens ook in stand houdt.

Maar zelfs als minderheden wel aan een baan komen, zijn er nog andere redenen waarom het voor hen lastig is om zich te onttrekken aan de negatieve beeldvorming aangaande hun competentie.

2.2 Minderheden worden tegengewerkt door anderen

Als de eerste vrouwelijke burgemeester van een grote Canadese stad in de jaren vijftig van de vorige eeuw heeft Charlotte Witton een belangrijke rol gespeeld als voorvechter van vrouwenrechten in Canada. Dat ze hierbij veel weerstand ondervond, blijkt uit haar bekende uitspraak: 'Whatever women do they must do twice as well as men to be thought half as good.' Met een figuurlijke knipoog voegde ze hieraan toe: 'Luckily, this is not difficult'.

Dat minderheden harder moeten werken om dezelfde erkenning te krijgen is helaas nog altijd aan de orde van de dag. Ze worden namelijk op verschillende manieren tegengewerkt doordat ze als minder competent worden gezien. Zo krijgen ze minder mogelijkheden om zich te profileren, worden de dingen die ze zeggen minder snel voor waar aangezien (Correll & Ridgeway, 2003; Wittenbaum & Bowman, 2005), en worden hun prestaties kritischer bekeken en beoordeeld (Foschi, 2000).

Veel van deze vormen van tegenwerking gebeuren niet bewust, maar worden gedreven door het stereotiepe beeld dat men heeft van minderheden als zijnde minder competent. Wanneer iemand als minder competent wordt gezien, is het in principe logisch om diegene minder verantwoordelijkheden te geven, om hem/haar minder om advies te vragen, zijn/haar gegeven advies minder vaak op te volgen, en om eerder verbaasd te zijn wanneer diegene toch goed presteert in vergelijking met iemand anders die je als competenter inschatte. Dergelijke (onbewuste) vormen van tegenwerking maken het echter moeilijker voor minderheden om zichzelf te profileren, waardoor ze het stereotiepe beeld als zijnde minder competent bevestigen (Magee & Galinsky, 2008).

Om zich aan de negatieve beeldvorming te onttrekken wordt het minderheden nog weleens aangeraden om zich te gedragen op manieren die tegen het stereotype ingaan. De gedachte hierachter is dat ze op die manier hun tegendeel kunnen bewijzen (bijv. Sandberg, 2013). Dit kan echter het probleem opleveren dat minderheden te maken krijgen met bewustere vormen van tegenwerking. Doordat stereotypes niet alleen een beschrijvende, maar ook een voorschrijvende rol hebben, kan gedrag dat niet overeenkomt met het stereotiepe beeld van minderheden worden gezien als norm-overschrijdend (Rudman & Glick, 2001). Het klassieke voorbeeld hier is een assertieve vrouw die als onsympathiek wordt afgeschilderd.

Een dergelijk individu wordt dan actief tegengewerkt om haar zodoende te dwingen zich weer conform de stereotiepe norm te gedragen. Manieren waarop deze tegenwerking plaatsvinden kunnen variëren van iemand negeren en niet bij beslissingen betrekken tot over iemand roddelen en het saboteren van iemands prestaties.

Deze reacties, die gezamenlijk het backlash-effect genoemd worden, vinden vooral plaats wanneer minderheden gedrag vertonen dat als een gevaar voor de eigen status en identiteit van de groep waartoe men behoort, wordt gezien (Rudman, Moss-Racusin, Phelan & Nauts, 2012). Zo kunnen vrouwen die zich assertief gedragen en goed presteren, voor mannen als bedreigend worden ervaren, omdat het indruist tegen hun stereotiepe beeld dat ze als mannen beter zijn dan vrouwen. Om dit beeld in stand te houden kan backlash ervoor zorgen dat minderheden zich weer meer conform het stereotype gaan gedragen (Rudman & Fairchild, 2004), of zichzelf gaan propageren als een uitzondering en niet representatief voor de groep waartoe ze behoren (Derks, Van Laar & Ellemers, 2016), zodat het stereotiepe beeld over minderheden in stand kan blijven.

Zelfs wanneer ze hun competentie tonen, kan het dus zijn dat de beeldvorming over minderheden als zijnde minder competent niet verandert. Een verklaring hiervoor kan worden gevonden in confirmation bias (Nickerson, 1998), het verschijnsel dat mensen geneigd zijn de wereld te interpreteren op een manier die overeenstemt met hun wereldbeeld. Wanneer iemand dus het beeld heeft dat bijvoorbeeld oudere mensen niet goed zijn in programmeren, dan zal een goede programmeercode die geschreven is door een jongere programmeur eerder worden gezien als bevestiging dat jonge programmeurs goed zijn, terwijl bij een oudere programmeur er eerder getwijfeld zal worden of de programmeercode wel echt goed is. Het succes zal dan eerder aan externe factoren worden toegeschreven (bijv. dat zij goede ondersteuning heeft gehad), of als een uitzondering worden gezien, zodat het algemene beeld van oudere mensen als minder competent in programmeren in stand blijft (Fiske & Neuberg, 1990).

2.3 Een vicieuze cirkel

Samengevat kunnen we spreken van een vicieuze cirkel die ontstaat door de negatieve beeldvorming omtrent minderheden. Doordat ze als minder competent worden gezien, komen ze minder snel aan een baan, blijven ze langer werkloos, en zullen ze eerder in een baan terechtkomen onder hun niveau, wat in alle gevallen het stereotype bevestigt dat ze minder competent zijn. Wanneer ze wel aan een baan op niveau komen, worden ze op verschillende manieren belemmerd in hun functioneren, waardoor ze niet op niveau kunnen presteren en dus ook het stereotype bevestigen. Dit alles creëert een vicieuze cirkel waar ze op eigen kracht en initiatief maar moeilijk uit kunnen komen (Van Dijk et al., 2017).

Strefcijfers kunnen helpen om ervoor te zorgen dat minderheden toch op niveau kunnen werken, maar veranderen zeker op de korte termijn weinig tot niets aan de beeldvorming van minderheden als zijnde minder competent (Derks, 2017). Sterker nog, zolang die beeldvorming niet verandert, is de kans groot dat strefcijfers ervoor zorgen dat minderheden op hoge posities wordt verweten dat ze daar enkel zitten vanwege de strefcijfers, niet vanwege hun eigen competentie.

Daarnaast vergroten de verschillende manieren van tegenwerking de kans dat minderheden niet goed zullen presteren (vgl. Ryan & Haslam, 2005), waardoor men kritisch zal kijken naar de streefcijfers en die op termijn weer zal afschaffen. Het verbeteren van de beeldvorming van minderheden aangaande hun competentie in organisaties is dus van cruciaal belang, maar de literatuur biedt weinig houvast. Minderheden kunnen hun achtergrond niet veranderen en stereotypes zijn erg weerbarstig, waardoor er bijna geen ontkomen is aan de beeldvorming van minderheden als zijnde minder competent. Minderheden worden vaak maar aangeraden om zich middels hun prestaties positief te onderscheiden, maar zoals gezegd worden ze hier niet altijd de kans voor, en indien dat wel het geval is dan worden ze op verschillende manieren tegengewerkt. Daarnaast legt het de druk en verantwoordelijkheid voor het verbeteren van de beeldvorming over de competentie van minderheden bij hen zelf neer, terwijl zij zelf niet de oorzaak zijn van de negatieve beeldvorming. Dit alles samen genomen stellen wij dat de mate waarin minderheden *zelf* de beeldvorming aangaande hun competentie in organisaties kunnen verbeteren, beperkt is:

Propositie 1: Minderheden hebben beperkte mogelijkheden om zelf de beeldvorming aangaande hun competentie in organisaties te verbeteren.

Met deze propositie leggen wij de verantwoordelijkheid voor het verbeteren van de beeldvorming van minderheden aangaande hun competentie dus nadrukkelijk bij *anderen*, waaronder we in dit geval leidinggevendenden, het management en collega's verstaan. In de rest van deze bijdrage beargumenteren wij dat een manier waarop zij dat kunnen doen, is door gebruik te maken van aanbevelingen.

3 Aanbevelingen als middel om de beeldvorming over minderheden te verbeteren

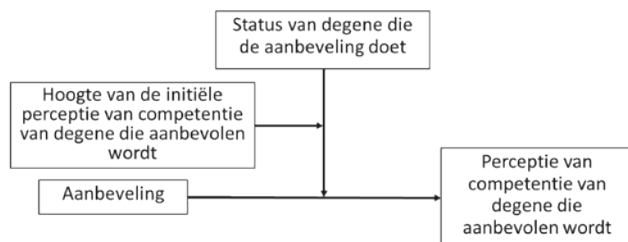
In het dagelijks leven maken we veelvuldig gebruik van de aanbevelingen van anderen. Ze vormen inmiddels het belangrijkste onderdeel van websites en apps die goederen en diensten met elkaar vergelijken. Wanneer je product of dienst door anderen wordt aanbevolen, kun je erop rekenen dat het veelvuldig zal worden afgenomen. Een slechte aanbeveling zorgt daarentegen voor tegenvallende resultaten. Het geven van aanbevelingen is zodoende een miljarden-business geworden. Veel bedrijven proberen hun merk te verbinden aan bekende sporters en filmsterren middels sponsordeals, zodat die sterren hun producten of diensten aanprijzen. Pelé, die door velen wordt gezien als 's werelds beste voetballer, heeft zich eens laten ontvallen dat hij via dergelijke sponsorcontracten meer geld heeft binnengesleept dan via het voetballen. En wie denkt tegenwoordig bij George Clooney niet meteen aan Nespresso?!

Ook omtrent personeel wordt veelvuldig gebruikgemaakt van aanbevelingen, zij het dat dit (nog?) niet voor een vergoeding gebeurt. Bij sollicitaties wordt vrijwel standaard gevraagd om referenties, d.w.z. mensen die de sollicitant kennen en willen aanbevelen. In het zoeken naar geschikte kandidaten wordt tegenwoordig

ook al regelmatig gekeken naar online aanbevelingen door eerdere collega's, zoals op LinkedIn. Wanneer iemand eenmaal voor een organisatie werkt, worden aanbevelingen ingezet om hem of haar voor te stellen aan andere mensen, en worden via 360 graden feedback aanbevelingen verzameld van collega's op basis waarvan iemand wordt beoordeeld.

De veelvuldigheid waarmee mensen in organisaties aanbevolen worden en organisaties afgaan op dergelijke aanbevelingen in het maken van keuzes omtrent selectie, ontslag en bevorderingen, staat in sterk contrast met het gebrek aan onderzoek naar dergelijke aanbevelingen. Er is een beperkte hoeveelheid literatuur die zich richt op de mate waarin referentiebrieven een betrouwbare indicator zijn voor de prestaties van sollicitanten (Cook, 2016). Mede doordat dergelijke aanbevelingen vrijwel unaniem positief zijn (Muchinsky, 1979) en weinig negatieve informatie bevatten (Grote, Robiner & Haut, 2001), moge het echter geen verrassing heten dat deze betrouwbaarheid te wensen over laat (voor een meta-analyse, zie Schmidt et al., 2016). Daarnaast zijn er een aantal studies die aangeven dat de beeldvorming van mannen en vrouwen bepalend is voor de referentiebrieven die voor hen worden geschreven, zodanig dat deze brieven sekstereotypes bevestigen (Guillemin, Holmstrom & Garvin, 1979; Trix & Psenka, 2003). Hieruit zou men kunnen concluderen dat er weinig waarde zit in aanbevelingen, en dit verklaart waarschijnlijk ook waarom er zo weinig onderzoek naar is gedaan. Deze studies maken echter niet inzichtelijk hoe aanbevelingen zelf van invloed zijn op de beeldvorming over iemands competentie, en dit is waar wij juist in geïnteresseerd zijn. Wij stellen namelijk dat aanbevelingen wel degelijk van waarde kunnen zijn doordat ze de beeldvorming aangaande degene die wordt aanbevolen, kunnen beïnvloeden.

Gelukkig zijn er nuttige inzichten die we kunnen halen uit de literatuur over aanbevelingen van goederen en diensten en uit meer algemene literatuur over de beeldvorming van individuen. Op basis van die inzichten bouwen wij hieronder onze theoretische verkenning naar de invloed van aanbevelingen. We zullen eerst stilstaan bij hoe een aanbeveling in organisaties van invloed is op de beeldvorming van de competentie van mensen in het algemeen. Vervolgens focussen we op de rol die aanbevelingen spelen in de beeldvorming van de competentie van minderheden in organisaties. Figuur 1 toont een schematische weergave van hoe volgens onze theoretische verkenning een aanbeveling van invloed is op de beeldvorming van de competentie van anderen.



Figuur 1 Conceptueel model dat de invloed van aanbevelingen weergeeft

3.1 *Het belang van wie de aanbeveling doet*

Een aanbeveling bestaat uit vier aspecten: de inhoud van de aanbeveling, de mate waarin een aanbeveling positief is, de persoon die wordt aanbevolen, en de persoon/personen die de aanbeveling doet/doen. In eerste instantie klinkt het logisch dat met name de inhoud van de aanbeveling en de mate waarin de aanbeveling positief is, van invloed zijn op de beeldvorming omtrent de persoon die wordt aanbevolen: hoe inhoudelijker en positiever de aanbeveling, hoe meer het beeld dat men heeft van de persoon die wordt aanbevolen, verbetert.

Onderzoek naar de rol van aanbevelingen van beroemdheden op de verkoop van producten suggereert echter dat de gevolgen van aanbevelingen vooral voortkomen uit wie het is die de aanbeveling doet (Erdogan, 1999). Zo was een ketting binnen een paar uur uitverkocht nadat Kate Middleton ermee was gespot, terwijl de ketting waarschijnlijk niet eens was opgevallen wanneer zij door een onbekend iemand was gedragen – wat waarschijnlijk ook het geval was, want de ketting was al te koop in een wereldwijd bekende kledingzaak. Daarnaast testte een studie of Amerikanen naar aanloop van de presidentsverkiezingen in 2012 eerder geneigd waren om op een willekeurige kandidaat te stemmen wanneer George W. Bush die kandidaat zou aanbevelen (PewResearch, 2014). Terwijl 57% van de respondenten aangaf dat het hun keuze niet zou beïnvloeden, zei 13% dat de kans dan inderdaad groter zou worden dat ze op die kandidaat zouden stemmen. Naast 1% non-respons gaf de overige 28% echter aan dat de kans dat ze op die kandidaat zouden stemmen dan juist *kleiner* zou worden. Dit betekent dat een *positieve* aanbeveling ook een *negatief* effect kan hebben op de beeldvorming omtrent degene die wordt aanbevolen, en dat de inhoud van een aanbeveling blijkbaar weinig uitmaakt. Er gaat immers geen uitgebreide onderbouwing of uitleg gepaard met het dragen van een ketting of het simpelweg aanbevelen van een presidentskandidaat.

Deze bevindingen suggereren dat het effect van een aanbeveling op de beeldvorming van hetgeen dat wordt aanbevolen hoofdzakelijk – en wellicht zelfs (bijna) volledig – zit in wie de aanbeveling doet. Dat is dan ook de achterliggende gedachte achter het *meaning transfer model* (McCracken, 1989), de meest invloedrijke theorie achter de werking van de aanbevelingen van beroemdheden in de reclamewereld. Het meaning transfer model stelt dat een aanbeveling een associatie creëert tussen iemand die bekend is (de aanbeveler) en het product dat of de dienst die wordt aanbevolen. Door die associatie wordt een deel van de betekenis van degene die de aanbeveling doet, overgedragen op hetgeen dat aanbevolen wordt. Wanneer Kate Middleton dus wordt gezien als een stijlicoon, dan is alles wat ze draagt automatisch stijlvol (zie de eerdere uitleg over de werking van confirmation bias). En wanneer men George W. Bush als een goede politicus beschouwt (wat vaker bij Republikeinen het geval zal zijn), dan is men ook eerder geneigd om iemand die door George W. Bush wordt aanbevolen als een goede politicus te beschouwen. Maar het omgekeerde is dus ook waar: naarmate men George W. Bush niet een goede politicus vindt (wat vaker bij Democraten het geval zal zijn), zal men iemand die door George W. Bush wordt aanbevolen eerder als een minder goede politicus beschouwen.

In de literatuur over de beeldvorming van organisaties bestaat er een soortgelijk verschijnsel. Wanneer bijvoorbeeld voor een investeerder de kwaliteit van een start-up onbekend is, dan gaat men voor het maken van een inschatting van de kwaliteit van de start-up op zoek naar indicatoren. Samenwerkingspartners vormen een belangrijke indicator omdat ervan uit wordt gegaan dat die samenwerkingspartners een betere inschatting kunnen maken aangaande de kwaliteit van de start-up. Naarmate men een samenwerkingspartner als kwalitatief hoog inschat, gaat men er daardoor eerder van uit dat zij enkel in zee gaan met start-ups van hoge kwaliteit, en ontwikkelt men dus ook een positief beeld van de start-up (Stuart, Hoang & Hybels, 1999). Ook al is samenwerking een andere vorm van associatie dan een aanbeveling, het principe lijkt dus hetzelfde te werken als het meaning transfer model suggereert met betrekking tot sterren die goederen of diensten aanprijzen: wanneer iets bekends en onbekends met elkaar geassocieerd worden, dan wordt de beeldvorming van het onbekende bepaald door de beeldvorming van het bekende. Wij verwachten dat het ook zo werkt met aanbevelingen van personen. Zoals gezegd is het in organisaties erg belangrijk om iemands competentie in te schatten, maar is dit tegelijkertijd ook moeilijk. Door gebruik te maken van stereotypes proberen mensen de inschatting van iemands kwaliteiten te vergemakkelijken. Wij stellen nu dat mensen daarnaast ook nog van andere indicatoren gebruikmaken, namelijk van de associatie tussen een persoon en anderen. Een aanbeveling is een belangrijke associatie, omdat het een expliciete uiting is van degene die de aanbeveling doet, dat hij of zij vindt dat een specifiek persoon competent is. Naarmate men een positiever beeld heeft van degene die de aanbeveling doet, verwachten wij dan ook dat men een positiever beeld heeft van de competentie van degene die is aanbevolen. Hierbij stellen wij dat qua beeld van degene die de aanbeveling doet, het hoofdzakelijk gaat om zijn of haar *status*, oftewel de mate van aanzien en respect in de ogen van anderen (Anderson, John, Keltner & Kring, 2001). Het meaning transfer model suggereert immers dat de mate waarin een aanbeveling ertoe leidt dat hetgeen dat wordt aanbevolen in een positiever daglicht komt afhangt van de mate waarin degene die de aanbeveling doet als betrouwbaar wordt gezien. In een organisatie-context betekent dit dat deze persoon wordt gezien als iemand die degene die wordt aanbevolen goed kent en de autoriteit heeft om een betrouwbare inschatting te kunnen maken van zijn of haar competenties (bijv. de leidinggevende). Dit komt ook overeen met literatuur over sociale beïnvloeding, waarin gesuggereerd wordt dat mensen zijn gedreven om accurate informatie te verzamelen van de wereld om hen heen zodat ze op een gepaste manier kunnen reageren op hun omgeving (Neuberg & Fiske, 1987). In het verzamelen van zulke informatie neigen ze meer te vertrouwen op informatie die afkomstig is van hoge-status-bronnen, omdat die geacht worden betrouwbaar te zijn (Wittenbaum & Bouman, 2005). Zo zijn (voormalig) leidinggevers een goed voorbeeld van een categorie mensen die als hoge status zullen worden gezien wanneer ze een aanbeveling doen: zij hebben gewerkt met degene over wie de aanbeveling gaat terwijl ze tegelijkertijd ook de positie en afstand hebben om op een relatief objectieve manier iemands kwaliteiten te kunnen inschatten. Zij zullen dus al snel als betrouwbaar worden gezien. De kern van onze theoretische verkenning is zodoende als volgt: de mate waarin een aanbeveling de beeldvorming aangaande de competentie van degene die is aan-

bevolen positief beïnvloedt, hangt af van de status van degene die de aanbeveling doet. Hoe hoger de status van degene die de aanbeveling doet, hoe meer een positieve aanbeveling de beeldvorming over de competentie van de persoon die is aanbevolen positief zal beïnvloeden, en hoe meer een negatieve aanbeveling de beeldvorming over de competentie van de persoon die is aanbevolen negatief zal beïnvloeden. Omgekeerd zal een lagere status (d.w.z. dat er in zekere mate een negatieve beeldvorming is) van degene die een positieve aanbeveling doet, de beeldvorming over de competentie van degene die is aanbevolen negatief beïnvloeden, en zal een negatieve aanbeveling van iemand met een lagere status de beeldvorming over degene die is aanbevolen positief beïnvloeden (vgl. de gezegdes 'de vriend van mijn vijand is mijn vijand' en 'de vijand van mijn vijand is mijn vriend'):

Propositie 2: Naarmate de status van degene die een aanbeveling doet hoger is, zal de aanbeveling een positiever effect hebben op de waargenomen competentie van degene die aanbevolen wordt.

Nu we hiermee de basis van onze theoretische verkenning naar de invloed van aanbevelingen hebben gelegd, is het tijd om ons specifiek te richten op hoe aanbevelingen van invloed kunnen zijn op de beeldvorming van de competentie van minderheden. In de volgende paragraaf leggen we uit waarom wij geloven dat aanbevelingen in potentie een positievere uitwerking kunnen hebben op de beeldvorming van de competentie van minderheden dan van anderen.

3.2 *Het effect van aanbevelingen op de beeldvorming van minderheden*

In onderzoek naar de beeldvorming over mensen staan twee principes centraal aangaande de vraag hoe meerdere indrukken van iemand de beeldvorming over een dergelijk iemand beïnvloeden (Berger et al., 1974; Correll & Ridgeway, 2003). De eerste is het *verzwakkingsprincipe*, dat stelt dat de eerste indruk de basis vormt, en dat een volgende indruk die grotendeels *overeenkomt* met de eerste indruk van weinig toegevoegde waarde is. Het idee is dat wanneer een nieuwe indruk het reeds bestaande beeld over een persoon grotendeels bevestigt, men maar weinig waarde hecht aan deze nieuwe indruk. Het *inconsistentieprincipe* stelt daarnaast dat nieuwe indrukken die *tegen het bestaande beeld ingaan* daarentegen van grote invloed zijn op de beeldvorming – en mogelijk zelfs meer dan wanneer ze de enige indruk zouden zijn. Dit is omdat ze in tegenstelling staan tot wat verwacht werd, en daardoor meer aandacht op zich vestigen (Fiske & Neuberg, 1990).

Deze principes suggereren dat aanbevelingen (van personen met een hoge status) relatief weinig invloed hebben op de beeldvorming van mensen die reeds als competent worden beschouwd. Dergelijke aanbevelingen bevestigen immers enkel het beeld dat men al heeft van zo'n individu, waardoor men slechts weinig aandacht zal besteden aan een dergelijke aanbeveling. Pas wanneer een aanbeveling negatief is, zal men eerder aandachtig gaan kijken en luisteren. Zo'n aanbeveling gaat immers in tegen de bestaande indruk van de desbetreffende persoon als zijnde competent en kan er dus voor zorgen dat het de beeldvorming aangaande de competentie van de desbetreffende persoon negatiever kleurt.

Bij aanbevelingen over minderheden is dit anders. Omdat men van nature minderheden als minder competent inschat, is een positieve aanbeveling (van personen met een hoge status) inconsistent met het beeld dat men van een minderheid heeft en zou het dus een grote, positieve impact moeten hebben. Deze verwachting komt ook overeen met literatuur over hoe onze beeldvorming wordt gekleurd door stereotypes en overige individualiserende informatie (bijv. gedrag, prestaties) aangaande een persoon. Volgens Fiske en Neuberg (1990) worden indrukken in eerste instantie gevormd op basis van stereotypes, omdat die het minste cognitieve aandacht vereisen. Pas wanneer men geconfronteerd wordt met indrukken die niet overeenkomen met het stereotype maar wel relevant zijn voor degene die een indruk van de ander probeert te vormen, zal men meer aandacht besteden aan een meer accurate beeldvorming. In eerste instantie gebeurt dit door wat Fiske en Neuberg *hercategorisatie* noemen: men probeert een subcategorie te vinden waar iemand in past zodat er alsnog op een relatief efficiënte manier een indruk kan worden gevormd over iemand, terwijl het algemene stereotype van een bepaalde groep wel in stand kan worden gehouden. Een minderheidslid die wordt aanbevolen, kan dan bijvoorbeeld in de subcategorie 'competent minderheidslid' worden geplaatst. Wij stellen zodoende dat het effect van de status van degene die de aanbeveling doet op de mate waarin een aanbeveling van invloed is op de perceptie van competentie van degene die aanbevolen wordt, versterkt wordt naarmate de aanbeveling in contrast staat met de initiële perceptie van competentie van degene die aanbevolen wordt:

Propositie 3: Naarmate initiële percepties van de competentie van degene die aanbevolen wordt lager zijn, zal de versterkende werking van een hoge status van een aanbeveler een groter effect hebben op de mate waarin een aanbeveling de gepercipieerde competentie van degene die aanbevolen wordt verbetert.

Een direct gevolg hiervan is dat we verwachten dat aanbevelingen uiteindelijk een nivellerend effect hebben op percepties van competentie. Ervan uitgaande dat degenen die aanbevelingen doen een hoge status hebben, betekent dit immers dat een aanbeveling zal leiden tot geen of slechts een kleine toename in de gepercipieerde competentie van iemand die al als competent werd gezien, terwijl een aanbeveling zal leiden tot een grote toename in de gepercipieerde competentie van iemand die nog niet als competent werd gezien. Hiermee introduceren wij een andere kijk op de functie van aanbevelingen in organisaties: waar de literatuur tot op heden de functie van aanbevelingen in organisaties vooral heeft gezocht in een methode om toekomstige prestaties te kunnen voorspellen (Cook, 2016; Schmidt, Oh & Schaffer, 2016), suggereert onze theoretische verkenning dat de functie van aanbevelingen ligt in het corrigeren van een negatief bevooroordeelde inschatting van de competentie van minderheden:

Propositie 4: Aanbevelingen hebben een nivellerend effect op de waargenomen competenties van minderheden ten opzichte van de waargenomen competenties van meerderheden doordat ze negatief bevooroordeelde inschattingen van de competenties van minderheden corrigeren.

Hierbij dient nog wel een kanttekening te worden gemaakt. Een aanbeveling heeft namelijk enkel effect op het minderheidslid dat wordt aanbevolen. Doordat we verwachten dat een aanbeveling ervoor zorgt dat zo iemand niet meer als een (stereo)typisch minderheidslid wordt gezien (d.w.z. hercategorisatie), zal het in eerste instantie dus geen – of weinig – invloed hebben op de beeldvorming van de minderheidsgroep waar het desbetreffende lid toe behoort. Op termijn kunnen dergelijke minderheidsleden echter de algemene beeldvorming over de minderheid waartoe ze behoren, verbeteren doordat ze zelf op betere posities terecht kunnen komen *zonder dat* anderen de indruk hebben dat ze daar eigenlijk niet competent genoeg voor zijn. Ze zullen dus niet door anderen worden tegengewerkt. Dit stelt hen in staat om zich op eigen kracht middels hun doen en laten vervolgens zelf verder te onderscheiden. Zodoende verwachten wij dat aanbevelingen de vicieuze cirkel van de negatieve beeldvorming aangaande de competentie van minderheden in organisaties kunnen doorbreken.

4 Conclusie

Een aantal decennia aan onderzoek naar en aandacht voor de posities van minderheden heeft hun positie slechts in beperkte mate verbeterd, en ondanks dat veel geld is gestoken in diversiteitsinitiatieven hebben die ook tot op de dag van vandaag op zijn best gemengd resultaat geboekt (Dobbin & Kalev, 2016). We hebben beargumenteerd dat het negatieve beeld van minderheden als zijnde minder competent de belangrijkste reden is voor hun slechte positie in organisaties. Dit beeld zorgt ervoor dat minderheden minder snel een baan op niveau krijgen en dat ze door anderen worden tegengewerkt, wat het beeld van hen als zijnde minder competent bevestigt en versterkt. Onze theoretische verkenning naar de invloed van aanbevelingen stelt dat via aanbevelingen de beeldvorming van de competentie van minderheden kan worden verbeterd. Onder de voorwaarde dat degene die de aanbeveling doet een hoge status heeft, stelt onze theoretische verkenning dat een dergelijke aanbeveling de beeldvorming van de competentie van een minderheidslid verbetert – zelfs meer dan dat een dergelijke aanbeveling de indruk van een meerderheidslid zou verbeteren. We stellen dat aanbevelingen zodoende de kansengelijkheid voor minderheidsleden vergroten, wat ze meer toegang geeft tot werk op niveau en de mate waarin ze worden tegengewerkt verkleint. Hierdoor kunnen ze middels hun gedrag en prestaties zichzelf verder bewijzen, wat op termijn ook de algemene beeldvorming van minderheden ten goede kan komen.

Tot dusverre is onze theoretische verkenning naar de invloed van aanbevelingen nog niet onderzocht. Ook al is zij gestoeld op onderzoek naar de rol van aanbevelingen in het aanpakken van goederen en diensten en op onderzoek naar de beeldvorming van samenwerkende organisaties, toch zal er gericht empirisch onderzoek nodig zijn om te verifiëren of aanbevelingen inderdaad de beeldvorming van de competentie van minderheden kan verbeteren. Daarbij is een belangrijk vraagstuk wat precies de factoren zijn bij een aanbeveling die ervoor zorgen dat een aanbeveling effect heeft. Zo zou vervolgonderzoek kunnen kijken naar welke

aspecten van de status van degene die een aanbeveling doet vooral van belang zijn. Is het bijvoorbeeld de mate waarin die persoon zelf in een positief daglicht staat (bijv. betrouwbaar, vriendelijk, competent), heeft het meer te maken met de relatie tussen degene die de aanbeveling doet en degene die wordt aanbevolen (bijv. mate waarin zij hebben samengewerkt, positie van degene die de aanbeveling doet ten opzichte van degene die wordt aanbevolen), of is het echt een combinatie van factoren?

Naast dergelijke verdiepingsslagen zou het goed zijn als onderzoekers ook kijken naar het effect van de inhoud van een aanbeveling, en de mate waarin een aanbeveling positief dan wel negatief is. Zo is het belangrijk om uit te zoeken of eventuele verschillen in de inhoud van aanbevelingen voor minderheidsleden ten opzichte van de inhoud van aanbevelingen voor meerderheidsleden (Guillemin, Holmstrom & Garvin, 1979; Trix & Psenka, 2003) het nivellerende effect van aanbevelingen teniet kunnen doen. Daarnaast weten we van de literatuur over het vormen van een indruk over anderen dat de mate waarin informatie over een persoon wordt verwerkt, afhangt van een veelvoud aan factoren, zowel wat betreft degene die een indruk vormt (bijv. de mate waarin hij of zij druk is; bijv. Gilbert, Pelham & Krull, 1988) en de omgeving (bijv. de mate waarin de omgeving het verkrijgen van een accurate indruk stimuleert; bijv. Fiske & Neuberg, 1990).

Gegeven de veelvuldigheid waarmee aanbevelingen in organisaties (kunnen) worden gebruikt, zijn er veel mogelijkheden om dergelijk onderzoek uit te voeren. We denken dat onderzoekers hierbij het beste gebruik kunnen maken van een combinatie van experimenteel onderzoek, waarbij elke mogelijke factor die een rol kan spelen in de gevolgen van aanbevelingen causaal kan worden vastgesteld, en veldonderzoek, waarmee kan worden vastgesteld of aanbevelingen in de praktijk daadwerkelijk tot de veronderstelde gevolgen leiden.

Praktijkbox

Wat betekent onze theoretische verkenning naar de invloed van aanbevelingen voor de praktijk?

Door gebruik te maken van aanbevelingen zullen minderheden minder snel onderschat worden aangaande hun competenties en kunnen de kansen voor minderheden in organisaties om aangenomen te worden en door te groeien gelijkjer worden.

We bevelen organisaties zodoende aan om waar mogelijk gebruik te maken van aanbevelingen. Dit kan concreet worden gedaan door:

- referentiebrieven verplicht te stellen bij sollicitaties;
- leidinggevendenden te laten vertellen wat de competenties zijn van een nieuwe medewerker;
- bij beoordeling en promotie informatie in te winnen van teamleiders en andere vooraanstaande leden in de organisatie die een goed beeld hebben van het functioneren en de competenties van de kandidaat/kandidaten.

Literatuur

- Acker, J. (2006). Inequality regimes gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20, 441-464.
- Anderson, C., John, O.P., Keltner, D., & Kring, A.M. (2001). Who attains social status? Effects of personality and physical attractiveness in social groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 116-132.
- Andriessen, I., Nievers, E., Faulk, L., & Dagevos, J. (2010). *Liever Mark dan Mohammed?* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Berger, J., Cohen, B.P., & Zelditch Jr, M. (1972). Status characteristics and social interaction. *American Sociological Review*, 37, 241-255.
- Berger, J., Conner, T.L., & Fiske, M.F. (Eds.). (1974). *Expectation states theory: A theoretical research program*. Cambridge, MA: Winthrop.
- Buyens, D., Van Dijk, H., Dewilde, T., & De Vos, A. (2009). The aging workforce: perceptions of career ending. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 102-117.
- Cook, M. (2016). *Personnel selection: Adding value through people – a changing picture*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Correll, S.J., & Ridgeway, C.L. (2003). Expectation states theory. In J. Delamater (Ed.), *The handbook of social psychology* (pp. 29-51). New York: Kluwer Academic Press.
- Cuddy, A.J.C., Fiske, S.T., & Glick, P. (2007). The BIAS map: Behaviors from intergroup affect and stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 631-648.
- Cuddy, A.J., Glick, P., & Beninger, A. (2011). The dynamics of warmth and competence judgments, and their outcomes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 73-98.
- Derks, B. (2017). Streefcijfers zijn nog maar een begin: Het weerbarstige karakter van ongelijke kansen. *Gedrag & Organisatie*, 30, 89-102.
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27, 456-469.
- Deros, E., & Decoster, J. (2017). Implicit age cues in resumes: Subtle effects on hiring discrimination. *Frontiers in Psychology*, 8, 1321.
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail and what works better. *Harvard Business Review*, 94(7-8), 52-60.
- Eagly, A.H., & Karau, S.J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Erdogan, B.Z. (1999). Celebrity endorsement: A literature review. *Journal of Marketing Management*, 15, 291-314.
- Fiske, S.T., Cuddy, A.J.C., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 878-902.
- Fiske, S.T., & Neuberg, S.L. (1990). A continuum of impression formation, from category-based to individuating processes: Influences of information and motivation on attention and interpretation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 23, 1-74.
- Foschi, M. (2000). Double standards for competence: Theory and research. *Annual Review of Sociology*, 26, 21-42.
- Gilbert, D.T., Pelham, B.W., & Krull, D.S. (1988). On cognitive busyness: When person perceivers meet persons perceived. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 733-740.
- Goldberg, P.A. (1968). Are women prejudiced against women? *Transaction*, 5, 28-30.
- Grote, C.L., Robiner, W.N., & Haut, A. (2001). Disclosure of negative information in letters of recommendation: Writers' intentions and readers' experiences. *Professional Psychology: Research and Practice*, 32(6), 655.

- Guillemin, J., Holmstrom, L.L., & Garvin, M. (1979). Judging competence: Letters of recommendation for men and women faculties. *The School Review*, 87, 157-170.
- Heilman, M.E. (1983). Sex bias in work settings: The lack of fit model. *Research in Organizational Behavior*, 5, 269-298.
- Hurst, C.E., Gibbon, H.M.F., & Nurse, A.M. (2016). *Social inequality: Forms, causes, and consequences*. New York: Routledge.
- Koenig, A.M., Eagly, A.H., Mitchell, A.A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137, 616-642.
- Magee, J.C., & Galinsky, A.D. (2008). Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *Academy of Management Annals*, 2, 351-398.
- McCracken, G. (1989). Who is the celebrity endorser? Cultural foundations of the endorsement process. *Journal of Consumer Research*, 16, 310-321.
- Meeussen, L., & Van Dijk, H. (2016). The perceived value of team players: a longitudinal study of how group identification affects status in work groups. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 200-211.
- Muchinsky, P.M. (1979). The use of reference reports in personnel selection: A review and evaluation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 52, 287-297.
- Muller, L., Floris, J., Verhallen-Schumacher, D., Dankmeyer, B., Chkalova, K., & Verschuren, L. (2016). *Gelijk loon voor gelijk werk? Banen en lonen bij de overheid en bedrijfsleven*, 2014. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Neuberg, S.L., & Fiske, S.T. (1987). Motivational influences on impression formation: outcome dependency, accuracy-driven attention, and individuating processes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 431-444.
- Nickerson, R.S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2, 175-220.
- PewResearch. (2014a). *Few GOP voters would be swayed by endorsements*. Gedownload op 4 oktober 2017 van www.people-press.org/2012/01/13/few-gop-voters-would-be-swayed-by-endorsements/
- Podolny, J.M. (1993). A status-based model of market competition. *American Journal of Sociology*, 98, 829-872.
- Puritty, C., Strickland, L.R., Alia, E., Blonder, B., Klein, E., Kohl, M.T., ... & Gerber, L.R. (2017). Without inclusion, diversity initiatives may not be enough. *Science*, 357(6356), 1101-1102.
- Quadflieg, S., & Macrae, C.N. (2011). Stereotypes and stereotyping: What's the brain got to do with it? *European Review of Social Psychology*, 22, 215-273.
- Ridgeway, C.L. (1991). The social construction of status value: Gender and other nominal characteristics. *Social Forces*, 70, 367-386.
- Ruble, R.A., & Zhang, Y.B. (2013). Stereotypes of Chinese international students held by Americans. *International Journal of Intercultural Relations*, 37, 202-211.
- Rudman, L.A., & Fairchild, K. (2004). Reactions to counterstereotypic behavior: The role of backlash in cultural stereotype maintenance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 157-176.
- Rudman, L., & Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues*, 57, 743-762.
- Rudman, L., Moss-Racusin, C., Phelan, J., & Nauts, S. (2012). Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, 165-179.
- Ryan, M., & Haslam, S. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16, 81-90.

- Ryan, M.K., Haslam, S.A., Hersby, M.D., & Bongiorno, R. (2011). Think crisis-think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager-think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96, 470.
- Sandberg, S. (2013). *Lean in: Women, work, and the will to lead*. New York: Random House.
- Schmidt, F., Oh, I.-S., & Shaffer, J.A. (2016). *The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 100 years of research findings*. Working paper. Gedownload op 20 februari 2018 van <https://pdfs.semanticscholar.org/8909/95fb09353913f391293896d6981d7f86a108.pdf>
- Stuart, T.E., Hoang, H., & Hybels, R.C. (1999). Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44, 315-349.
- Trix, F., & Psenka, C. (2003). Exploring the color of glass: Letters of recommendation for female and male medical faculty. *Discourse & Society*, 14, 191-220.
- Van Dijk, H., Meyer, B., Van Engen, M., & Loyd, D. (2017). Microdynamics in diverse teams: A review and integration of the diversity and stereotyping literatures. *Academy of Management Annals*, 11, 517-557.
- Wittenbaum, G.M., & Bowman, J.M. (2005). Member status and information exchange in decision-making groups. *Research on Managing Groups and Teams*, 7, 143-168.
- Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y., & Nkomo, S. (2010). Guest editorial: Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives. *Organization*, 17, 9-29.

Improving the image of the competence of minorities: A theoretical exploration

H. van Dijk & F. Rink, Gedrag & Organisatie, volume 31, September 2018, nr. 3, pp. 217-234

Initiatives aimed at improving the positions of minorities in organizations have yielded mixed results at best. These mixed results are at least in part due to the image of minorities as less competent. In this article we posit that the use of endorsements can improve the image of the competence of minorities in organizations. We present a theoretical exploration that explains how and under what circumstances endorsements can improve the image of the competence of minorities. The core of our theoretical exploration is twofold. First, we posit that the effect of an endorsement is driven by the person making the endorsement: The more positive the status of the endorser, the more positive the effect will be on the image of the competence of the endorsee. Second, we assert that an endorsement has a stronger effect when the endorsement contrasts with a current image. We therefore expect that in particular minorities can benefit from a strategic use of endorsements because it can correct potential negative biases regarding the competence of minorities. Our theoretical exploration offers various opportunities for research, and presents a number of practical ways in which organizations can improve the image of the competence of minorities.

Key words: minorities, endorsements, stereotyping, impression formation, competence perceptions